

**PROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO A LOS ASESORES COMERCIALES
DE SEGUROS SURAMERICANA PROMOTORA DE LA CIUDAD DE PALMIRA
VALLE DEL CAUCA**

**CARLOS ALBERTO ORDOÑEZ MORENO
CODIGO 200955895**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA
2015**

**PROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO A LOS ASESORES COMERCIALES
DE SEGUROS SURAMERICANA PROMOTORA DE LA CIUDAD DE PALMIRA
VALLE DEL CAUCA**

**CARLOS ALBERTO ORDOÑEZ MORENO
CODIGO 200955895**

**Directora:
M.Sc. Andrea Melisa Vásquez Riascos**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA
2015**

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Fundamentalmente a mi Dios que ha guiado todos mis pasos y ha bendecido mi vida regalándome una familia hermosa llena de valores, de ejemplo a seguir, de apoyo incondicional y sobre todo de mucho amor.

Quiero agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron a este gran logro, amigos, familiares, profesores, colegas y jefes, sin duda no alcanzaría las hojas de este trabajo para nombrarlos a todos, pero desde mi corazón a cada uno agradecí sus enseñanzas, apoyo y comprensión.

Agradezco la oportunidad y confianza brindada por la organización González Pérez y Cía. Ltda. Y a ese gran equipo de trabajo que lo integra, sin duda marcaron los primeros y futuros pasos de mi vida profesional.

Y para finalizar mis agradecimientos y no menos importante, este trabajo va dedicado a mi gran bastón, el motor que me impulsa a seguir adelante y lograr todas mis metas, a esa persona que sin su constancia, dedicación y tesón no habría logrado culminar con éxito este trabajo, Edna Mariel Sánchez Cortes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES	10
1.1. Historia del contrato de seguro	10
1.1.1. Etapa prehistórica:	10
1.1.2. Etapa del desarrollo y formación:	10
1.1.3. Etapa del desenvolvimiento técnico y jurídico:	11
1.2. Historia del seguro en Colombia	11
1.3. Cultura del seguro en Colombia	12
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3.1. Sistematización del problema:	16
4. OBJETIVOS	17
4.1. Objetivo General	17
4.2. Objetivos Específicos	17
5. JUSTIFICACIÓN	18
6. MARCO CONTEXTUAL	19
7. MARCO CONCEPTUAL	21
8. MARCO TEÓRICO	24
9. MARCO JURÍDICO	28
10. METODOLOGIA	30
10.1. Descripción del estudio	30
10.2. Tipo de estudio	30
10.2.1. Población	31
10.2.2. Muestra	31
10.3. Técnicas de recolección de información	31
10.3.1. Encuesta Realizada	31
11. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA	33
12. APORTES	53

12.1. Aportes de la empresa al estudiante	53
12.2. Aportes del estudiante a la empresa	53
13. CONCLUSIONES	54
14. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Portafolio de servicios.	32
Tabla 2: Funciones desarrolladas en la práctica empresarial.	35
Tabla 3: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Gersain González. Cifras en pesos.	42
Tabla 4: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Gersain González. Cifras porcentuales.	42
Tabla 5: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Mónica Llano. Cifras en pesos.	43
Tabla 6: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Mónica Llano. Cifras porcentuales.	44

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Gráfico histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Gersain González..	43
Gráfico 2: Gráfico histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Mónica Llano.....	44
Gráfico 3: Metodología control envío cuentas de cobro para pólizas colectivas...	45
Gráfico 4: Metodología control de cobro pólizas individuales.	46
Gráfico 5: Metodología gestión de renovaciones.....	51

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se plasma la práctica profesional que se realizó con el propósito de optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, la cual fue desempeñada en la compañía González Pérez y Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Palmira, para el periodo 2014.

Las empresas en la actualidad en su proceso de mejora continua y competitividad a nivel nacional e internacional fijan sus esfuerzos en el diseño de procesos óptimos, identificación de fallas y desarrollo de estrategias constantemente, permitiendo el cumplimiento de metas de posicionamiento, objetivos empresariales y rentabilidad. Con ésta finalidad, la práctica profesional desarrollada pretende ofrecer una serie de herramientas enfocadas en mantener un nivel adecuado de mora en los pagos de las pólizas, cancelaciones de éstas por no pago y que a su vez se traduce en ingresos para la compañía.

“González Pérez y Compañía Ltda.” una promotora de seguros que hace parte de la familia Suramericana, que tiene más de 9 años en el mercado asegurador, ofreciendo sus servicios a toda la comunidad palmirana y gran parte de la región vallecaucana, igualmente se enfatiza en el mundo de los seguros, un mercado que hace parte del sector de servicios, el cual está en vías de crecimiento y consolidación en la región.

En el presente trabajo se identificará las problemáticas que afectan el recaudo de primas en los tiempos ideales establecidos por la compañía, que se traduce en menos ingresos para la misma y que en determinada situación afecta la prestación del servicio, ya que en el panorama en que se presente un siniestro y cierta póliza se encuentra en mora, no dará lugar a indemnización, afectando negativamente tanto al cliente ya que éste perdería el derecho a la reparación, como a la compañía teniendo en cuenta que se puede interpretar o tergiversar que ésta no respondió frente a la obligación que se asumió con la firma del contrato de seguro.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes que se presentan a continuación abarcan temas como la historia del contrato del seguro, como se introdujeron éstos a Colombia y la cultura de los seguros en nuestro país. Con ello se busca adentrarnos en el mundo de los seguros, su nacimiento y desarrollo, además identificar el panorama actual de los seguros en Colombia.

1.1. Historia del contrato de seguro

En relación a la historia del contrato de seguro, ésta se puede enmarcar en tres etapas dentro de las que tenemos:

Etapas prehistóricas.

Etapas de desarrollo y formación.

Etapas de desenvolvimiento técnico y jurídico.

1.1.1. Etapa prehistórica:

Va hasta el siglo XIV, se puede identificar que en el código Hammurabi se consagraba una especie de aseguramiento contra el hurto, robo o fraude de los intereses de los demás. En el código Hebreo Talmud se practicaba el aseguramiento de animales perdidos entregando otro animal de las mismas características, y en Grecia el desarrollo marítimo promovió una especie de fondo para sufragar siniestros.¹

1.1.2. Etapa del desarrollo y formación:

Comprendida entre los siglos XIV a XVII tuvo un gran desarrollo en la rama marítima. En España e Italia fue donde se vieron los inicios de una regulación jurídica a través de diferentes ordenanzas que a grandes rasgos, establecían políticas de embarcamento y cuantificaban los valores de la mercancía en caso de

¹ SURAMERICANA DE SEGUROS, aspectos jurídicos del contrato, Marzo 25 del 2015.

pérdida o algún comportamiento ilícito. También se realizan estipulaciones análogas hechas sobre la vida o el fallecimiento personas.²

1.1.3. Etapa del desenvolvimiento técnico y jurídico:

Siglo XVII a nuestros días, se caracteriza por el surgimiento de empresas mercantiles aseguradoras que utilizan bases científicas y técnicas, es a partir del siglo XIX que se da la codificación del seguro. En Colombia el seguro se encuentra regulado por el Código de Comercio Colombiano que a partir de su adopción ha sufrido muy pocas modificaciones, que básicamente han sido en temas de vigilancia y control, liberación de tarifas y clausulados, eliminación del monopolio por parte del estado, plazos para el pago de primas, terminación de contratos por mora en el pago de la prima entre otras.³

1.2. Historia del seguro en Colombia

Los seguros en Colombia se insertaron como es natural por compañías extranjeras, pero no fue muy bien acogido por la situación económica que atravesaba el país, solo hasta a inicios del siglo XX el mercado asegurador tomó relevancia debido al auge cafetero y comercial que permitió un crecimiento económico. Durante la presidencia de Miguel Abadía Méndez se reglamentaron y regularon las compañías de seguros en Colombia a través de la Superintendencia Bancaria.⁴ Es de destacar que la primera sociedad de seguros fue la denominada Compañía Colombiana de Seguros (Colseguros), posterior a esta surgieron otras compañías entre ellas tenemos:

- 1937 Compañía Andina de Seguros.
- 1938 Compañía de Seguros Bolívar.
- 1944 Compañía Suramericana y Granadina de Seguros.
- 1950 Asociación Colombiana de Seguros (Fasecolda).

Años más tarde se fundaron nuevas aseguradoras que se fueron adaptando a las necesidades particulares del país, que se vivía en el momento. A pesar que

² SURAMERICANA DE SEGUROS, aspectos jurídicos del contrato, Mayo 25 del 2015.

³ SURAMERICANA DE SEGUROS, aspectos jurídicos del contrato, Mayo 25 del 2015.

⁴ BRAVO REYES Juan Hernando, FERNANDEZ MOLANO Nathaly Andrea, una mirada histórica sobre los seguros y sus inicios en Colombia, Mayo 25 del 2015.

muchas compañías han incursionado en este mercado, y nos han contado los beneficios con hechos, de lo importante que es contar con un seguro de protección en la eventualidad de un siniestro, la sociedad colombiana ha sido esquivada a contratar este tipo de servicio pues tiene muchos prejuicios a la hora de tomar una decisión por lo que podemos afirmar que no hay una cultura de protección, además la economía, particularmente los ingresos per cápita, no le permite al ciudadano de clase media contratar seguros que mitiguen los riesgos a los que está expuesto.

1.3. Cultura del seguro en Colombia

De acuerdo a estudios realizados en el país, algunas de las barreras para la adquisición de un seguro son los bajos ingresos per cápita y el desconocimiento de alternativas de protección. Tomando como base el estudio desarrollado por Remolina Estrada en alianza con Sonar Servicios en el año 2007,⁵ se puede resaltar algunos puntos a la hora de adquirir un seguro:

- Para estratos bajos se considera importante tener un seguro pero el nivel de ingreso no le permite acceder a estos, escasamente se esfuerzan por tener una cobertura en salud y exequias porque es una necesidad básica.
- Hay una mayor tendencia de adquirir seguros a través de entidades bancarias pues los condicionan dentro algún préstamo o vínculo comercial.
- Cuando se toma un seguro, las personas eligen la financiación pues les facilita una forma de pago mensual acorde a su capacidad de ingresos.
- Es determinante el precio del seguro más que sus coberturas.
- Las personas toman más seguros para proteger bienes, que para asegurar su propia salud o vida.

Por estas razones las personas adquieren seguros sin ser conscientes de lo que realmente representa las coberturas que éste brinda en el evento de que se presente un siniestro, como son en caso de una incapacidad o invalidez, el contar con un ingreso adicional al salario y poder continuar con una calidad de vida sin verse afectado el patrimonio. A pesar de ello fácilmente nos vemos en temas de

⁵ REMOLINA ESTRADA, SONARSERVICIOS, estudios sobre comportamientos y tendencias de los consumidores en la industria de seguros para el mercado de personas, Mayo 26 del 2015.

cancelaciones de pólizas, mora en los pagos, y preferencia de compra de otros tipos de productos o servicios.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Durante el desarrollo de la práctica profesional se evidencia que los asesores comerciales están enfocados en la consecución de nuevos negocios y ampliar su base de prospectos, dado que la compañía les exige unas metas mensuales para su permanencia laboral, capacitándolos continuamente en técnicas de ventas. El perfil de estos asesores no es administrativo, por ello necesitan mucho apoyo en el uso de las diferentes herramientas con las que cuenta la compañía como lo son el cotizador desconectado, cotizador móvil, asistente virtual, plataforma Salesforce y operaciones en herramientas Office. Adicional a estas debilidades, los asesores no cuentan con una metodología de trabajo, ya sea por la programación de visitas a clientes, reuniones comerciales, entre otros compromisos y requieren de un apoyo para administrar el negocio. De igual manera se ha evidenciado que los asesores que no cuentan con un apoyo administrativo reciben un número considerable de quejas y reclamaciones porque sus solicitudes no son atendidas en tiempos de respuesta idóneos.

A pesar que la compañía Suramericana ha invertido en herramientas tecnológicas ya mencionadas para el ágil trámite de los diferentes procesos, los asesores comerciales no se han acoplado al manejo de estos y no explotan todos los beneficios y ventajas que les puede brindar.

La gestión de las renovaciones es otro punto crítico identificado, dado que los tiempos de entrega no son oportunos y por ende el pago de primas se realizan fuera de las fechas adecuadas de recaudo.

Por otra parte Seguros Suramericana cuenta con diferentes medios para realizar el pago de las pólizas (débito automático, recaudo en línea, pago exprés, consignaciones bancarias, recaudo empresarial), sin embargo los asesores no han difundido a sus clientes estas opciones con las que cuentan para el pago de sus pólizas, limitándolos a las opciones más comunes pero que a su vez son las de mayor trámite. Los asesores caen en esta práctica porque no dominan las herramientas virtuales que son las formas de pago más ágiles y las que el mercado actualmente está exigiendo.

La finalidad de un asesor es poder brindar un producto acorde a las necesidades y capacidad de pago del cliente, pero en la premura de cerrar un negocio no se tienen en cuenta estos aspectos fundamentales, por lo cual un cliente que accede

a un producto que económicamente no le es sostenible en un plazo determinado, cae inevitablemente en mora o en el peor de los casos en cancelación del seguro.

Cada uno de los puntos tratados afecta de manera directa al sostenimiento del negocio y por ende se ve reflejado en los indicadores de cartera, por lo tanto en la práctica desarrollada se evaluaron los procesos implicados en los problemas anteriormente mencionados, se evaluaron alternativas para la reducción de los cuellos de botella en los procesos y finalmente se presenta una propuesta de mejora logrando impactar en el desarrollo organizacional.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué metodología se debe recomendar a los asesores comerciales de Seguros Suramericana Promotora Palmira, para mantener los indicadores de cartera esperados por la compañía?

3.1. Sistematización del problema:

¿Cuáles son los problemas relevantes implicados en los procesos de mora en el pago de los seguros?

¿La empresa cuenta con guías en gestión de cartera, que permita a los asesores realizar con eficiencia esta gestión?

¿Las capacitaciones brindadas a los asesores son las adecuadas al guiarlos en el proceso de recaudo?

¿Los tiempos dedicados por los asesores a operaciones de recaudo son acorde a los tiempos sugeridos por la compañía?

¿Cuáles son las estrategias para mejorar los indicadores de cartera que incluya a los asesores?

¿Cuáles son las estrategias para mejorar los indicadores de cartera que incluya los procesos de la empresa?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Desarrollar una metodología para los asesores comerciales de la organización “González Pérez y Cía. Ltda.” que permita mantener los indicadores idóneos de cartera, flujo de ingresos y clientes vigentes.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de la empresa en cuanto a recaudo de pagos de pólizas.
- Identificar el rendimiento de los indicadores de cartera, flujos de ingresos y clientes vigentes de promotora Palmira con respecto a los exigidos por la compañía Seguros Suramericana.
- Proponer una metodología que permita llevar un seguimiento en los pagos de los seguros.
- Proponer un sistema de control de tiempos de entrega renovaciones de pólizas, garantizando un mes de anticipación a la fecha de vencimiento.

5. JUSTIFICACIÓN

La práctica profesional que se desempeñó en “González Pérez y Cía. Ltda.” promotora de seguros de la ciudad de Palmira, nace de la necesidad de generar un apoyo administrativo a los asesores comerciales, en temas de recaudo y cobro de pólizas con el fin de liberar las cargas de éstos y puedan focalizar sus esfuerzos a procesos netamente comerciales, cierres de nuevos negocios, ampliación de su grupo de clientes y que en general se puede traducir en mayores utilidades.

La compañía identifica que los asesores dedican un elevado porcentaje de su tiempo laboral a temas administrativos dentro de los que podemos detallar, gestiones de cartera, seguimientos a reclamaciones e indemnizaciones, actualización de datos de los clientes, elaboración de cotizaciones, revisión y seguimiento de documentación para las expediciones de pólizas, entre otras innumerables actividades administrativas.

Como estudiante de Administración de Empresas el proceso de práctica profesional permite reunir todas las cualidades que se han adquirido durante el proceso de aprendizaje en la academia con docentes cualificados, para desarrollarlas en un área de trabajo específico, como lo es el departamento de cartera, toda esta experiencia se convertirá en una ayuda de crecimiento personal y académico.

6. MARCO CONTEXTUAL

González Pérez y Cía. Ltda., es una organización filial de la compañía Suramericana de Seguros S.A. ubicada en la Calle 30 # 26 – 62 segundo piso, de la ciudad de Palmira, Valle del Cauca. También denominada “Promotora Palmira”, se dedica a la oferta de todo tipo de pólizas de seguros dirigido tanto a personas como a empresas de la región. Cuenta con 17 colaboradores directos, bajo la dirección del Dr. Octavio González, gerente general de la promotora, un empresario palmirano que cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado asegurador y que inicio en el sector siendo gerente de la extinta compañía “Agrícola de Seguros S.A.”, la cual cedió a Suramericana de Seguros S.A. los activos, pasivos y contratos de seguros en el año 2006.

Tomando como plaza el Valle del cauca, para las aseguradoras el departamento ocupa el tercer lugar en producción de primas a nivel nacional, lo que representa en cifras, más de mil millones de pesos, con lo que se puede resaltar la importancia que representa para las compañías de seguros el tener presencia en esta región.⁶ Si se cerca el ámbito del trabajo tomando la plaza de la ciudad de Palmira, donde se encuentra ubicada la organización centro de estudio, en ésta se ubican varias compañías aseguradoras, entre las cuales se encuentran:

- Mapfre Seguros Generales S.A.
- Generali Colombia
- Aseguradora Solidaria de Colombia
- Allianz Colombia S.A.
- Seguros Axa Colpatria
- Positiva Compañía de Seguros S.A.

De igual manera en la ciudad encontramos corredores de seguros y/o agencias que son promovidas por las compañías aseguradoras antes mencionadas, dichos corredores obtienen una comisión por cierres de negocios en cualquier compañía aseguradora con las que tengan vínculos comerciales, y las comisiones difieren de una a otra lo que hace atractivo ingresar más vinculaciones en cierta aseguradora en particular, sin ser algo determinante, dado que juega un papel importante la

⁶ PERIODICO EL TIEMPO, QBE seguros hará parte del crecimiento del valle, Mayo 26 del 2015.

decisión del cliente, ya sea por su capacidad de pago, preferencia de marca, recomendaciones de su grupo social, entre otras variables.

Allianz 

 
AXA COLPATRIA
reinventando / los seguros


GENERALI

 **MAPFRE**
SEGUROS

 **POSITIVA**
COMPANÍA DE SEGUROS / ARL


Aseguradora Solidaria
de Colombia

sura 

La amplia oferta de diferentes aseguradoras hace del mercado local muy competitivo y lo es aún más ya que se cuenta con innumerables corredores y agencias las cuales pueden cotizar pólizas de seguros por todas las compañías con las que tiene vínculos, y de esta manera brindarle al cliente diversas opciones, que difieren en cuanto a valores de primas, coberturas y exclusiones, calidad de servicios, etc. finalmente la decisión de compra es tomada por el cliente teniendo en cuenta estos aspectos.

Promotora Palmira ha logrado un posicionamiento en la región por el amplio portafolio de sus servicios, que se adaptan y responden a las necesidades particulares de los clientes, ya sean éstos a nivel empresarial o a nivel de seguros individuales. Cuenta con un personal calificado, tanto en la parte administrativa como en la comercial, con experiencia en el sector, un amplio conocimiento del complejo mundo asegurador, que ha permitido ampliar su foco de acción que no se limita solo a la ciudad de Palmira si no a los municipios aledaños como Pradera, Florida, Guadalajara de Buga, El Cerrito, Candelaria, entre otros.

7. MARCO CONCEPTUAL

Para abordar la problemática del presente trabajo, es necesario definir la terminología empleada en el mercado asegurador, es por ello que tenemos⁷:

Asistente virtual: Herramienta diseñada para uso de los asesores comerciales, en la cual se pueden realizar una serie de funciones tales como generación de recibos, consulta de datos de clientes, consultas de cartera, generación solicitudes de reembolso, expedición de certificados, descargas de pólizas, entre otras.

Complementos: son requisitos adicionales que solicita la compañía para la aceptación del seguro, se produce cuando el cliente potencial no cumple con los estándares de asegurabilidad (por ejemplo sobrepeso, antecedentes clínicos, entre otros).

Declaración de asegurabilidad: formulario donde se declara el estado de salud actual del cliente, antecedentes de enfermedades y antecedentes familiares, etc. Es de sensible diligenciamiento ya que en caso de omitir información y se presenta un siniestro con ésta causa, la compañía no indemniza. El documento requiere igualmente firmas y huellas de las partes, y es un documento de obligatorio diligenciamiento para pólizas de vida y de enfermedades graves.

Firma cliente: documento donde el cliente acepta las cláusulas y certifica que toda la información suministrada es veraz. El documento es firmado por las partes (cliente y asesor), requiere huella por parte del cliente y es de obligatorio diligenciamiento para la expedición de nueva póliza.

Mapa de riesgo: herramienta que permite identificar los riesgos a los que está expuesto el cliente de acuerdo a su momento de vida, detectando igualmente el impacto de esos riesgos si se llegasen a materializar y como minimizar estos.

Pago exprés: Aplicativo que permite realizar pagos en línea con tarjeta de crédito, débito y recibo código de barras, para carteras inferiores a 35 días y al cual está disponible al público en general.

⁷ GONZÁLEZ Gersaín, LLANO Mónica, MARTINEZ Katherine, LOZANO Gretty, capacitación seguros Suramericana S.A., Febrero 16 del 2015.

Póliza: es un documento que sirve de prueba del contrato de seguro, en el que debe constar por escrito los elementos esenciales, las condiciones generales y condiciones particulares.

Prima: es el valor monetario que el tomador de una póliza debe pagar para tener derecho a la cobertura del servicio.

Ramo: Es la clasificación que da la aseguradora de acuerdo al tipo de riesgo que cubre, entre los cuales tenemos, ramo vida individual, ramo vida colectivo, ramo autos, ramo hogar etc.

Recaudo empresarial: Aplicación desarrollada por Seguros Suramericana, la cual permite realizar pagos a través de tarjetas de crédito, débito, o generación de recibos de cobro código de barras. Además el aplicativo permite legalizar consignaciones y transferencias (cuando se realizan pagos de pólizas por consignación o transferencias es necesario el proceso de legalización). Igualmente permite realizar pagos a carteras iguales o inferiores a 60 días, si supera este rango estará sujeto a autorización. El acceso a ésta plataforma es exclusivamente para el asesor de un cliente específico.

Renovación: es un acuerdo entre las partes que tiene como único objetivo prolongar la vigencia del contrato en las mismas condiciones que el contrato inicial a menos que se indique algo distinto

Salesforce: Herramienta online con la que la compañía obtuvo la licencia para facilitar la gestión comercial de la fuerza de ventas. Esta herramienta permite la gestión de bases de datos en las cuales se establecen nuevos prospectos, permite aprovechar oportunidades de clientes potenciales, igualmente facilita el control y gestión de las renovaciones, programación de reuniones, entre otros innumerables servicios.

SARLAFT: Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. En el informe nos referiremos a SARLAFT como al formulario de diligenciamiento obligatorio para la expedición de nuevas pólizas y actualización anual. Dicho formulario contiene información personal (número de identificación, nombres completos, direcciones, teléfonos, etc.), e información financiera (ingresos, egresos, activos, pasivos, origen de fondos, etc.).

Siniestro: es la ocurrencia de un suceso el cual está cubierto por la póliza y que por defecto da lugar a una indemnización.

Vigencia: es el lapso de tiempo determinado (mensual, semestral, anual) dentro de la cual está cubierto el riesgo y por ende genera un cobro de prima.

8. MARCO TEÓRICO

Customer Relationship Management (CRM): Se entiende como la gestión que se realiza sobre la Relación con los Consumidores, pero puede ser muy general de acuerdo al contexto.

Para Alfredo De Goyeneche⁸, es una estrategia que está encaminada a lograr determinar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando de manera distinta en cada una de ellas de forma tal que se pueda ser más efectivo sobre los clientes a la hora de interactuar con ellos.

Por otro lado, para Barton Goldenberg, consiste en 10 elementos, a saber: funcionalidad de las ventas y su administración, telemarketing, manejo del tiempo, servicio y soporte al cliente, marketing, manejo de información para ejecutivos, la integración del ERP, excelente sincronización de los datos, ecommerce y el servicio en el campo de ventas.

Dado lo anterior Barton también asegura que de acuerdo a su destreza en el tema las causas del éxito del CRM se deben a delimitar las funciones que se desean automatizar, adquirir el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía, utilizar inteligentemente la tecnología, implicar a los usuarios en la construcción del sistema, ejecutar un prototipo del sistema, educar a los usuarios, estimular al personal que lo utilizará, guiar el sistema desde dentro y sostener un comité administrativo del sistema para dudas y/o sugerencias.⁹

Con la ejecución del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a las peticiones del cliente. El sistema debe ser una forma de adquirir información sin llegar al nivel de hostigar al cliente.

Marketing Relacional: Se modula en torno a la idea de progreso de relaciones, con una visión a largo plazo y una evaluación específica de la fidelización de los clientes actuales de la empresa frente a la adquisición de nuevos clientes.¹⁰

⁸ UNIVERSIDAD DE CHILE, revista de economía y administración. 2002.

⁹ GAJARDO UGAS Sergio. CRM y su verdadero significado. Gestipolis. Septiembre 26. 2002.

¹⁰ BARREIRO et. Gestipolis. 2004.

Por otro lado, Barroso y Martín, afirman que aunque el marketing relacional es una especialidad reciente donde se puede encontrar diferentes propuestas de conceptualización del mismo, que difieren en la amplitud de los límites del enfoque y en las diferentes perspectivas con las comprenden.¹¹

Desde la visión de los servicios, autores asocian el concepto de marketing relacional a la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing¹² como se mencionaba anteriormente. También de acuerdo a escuela Nórdica, y bajo una perspectiva relacional, se defiende que el marketing es el proceso de identificar y constituir, sostener y aumentar relaciones favorables con los clientes y otros intermediarios implicados, de forma que se satisfagan los objetivos de las partes implicadas.¹³

Finalmente, otro autor insiste en que el nuevo enfoque del marketing debe estar centrado en atraer y retener a los clientes. Por tanto, siguiendo este enfoque relacional, las empresas deberán orientar sus esfuerzos de marketing hacia la construcción de relaciones duraderas con sus clientes más rentables. Es decir, la empresa deberá conocer las expectativas de sus clientes para poder satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio. Este autor destaca también que la clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes.¹⁴

La teoría de las relaciones humanas: esta teoría nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a George Elton Mayo, un científico australiano que fue docente y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard; éste condujo la famosa experiencia de Hawthorne.

¹¹ BARROSO CASTRO, C MARTIN ARMARIO, E marketing relacional: Ed ESIC Madrid 1999.

¹² CHRISTOPHER, PAYNE Y BALLANTYNE. Marketing relacional Ed Diez de Santos 1994.

¹³ GRÖÖNROOS. C From marketing mix to relationship marketing towards a paradigm-shift in marketing management decision, Vol 32 1994.

¹⁴ KOTLER P. Y ROBERTO Mercadotecnia social México DF 1992.

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1930.

Surgió como efecto inmediato de los resultados conseguidos en el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la muy conocida teoría clásica de la administración.

La teoría clásica intentó desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo establecen las más importantes inquietudes del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos notaron y descifraron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los interés patronales.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas apareció de la necesidad de neutralizar la firme inclinación a la deshumanización del trabajo, inicia con la aplicación de métodos severos, científicos y exactos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.¹⁵

Teoría Estructuralista: Esta teoría encuentra su foco de atención hacia la empresa teniendo una visión de su estructura de funcionamiento hacia cada uno de esos mecanismos que utiliza para alcanzar los objetivos propuestos.

Para los estructuralistas, la sociedad reciente e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el ser humano necesita para nacer, crecer, vivir y morir.

Esas organizaciones se distan y demandan de sus colaboradores características precisas de personalidad. Esas características aprueban la participación simultánea de la persona en varias organizaciones, en las cuales ejerce varios papeles. El estructuralismo desarrolló el estudio de las interacciones entre los grupos sociales para generar las respectivas interacciones entre las organizaciones sociales.

De esta forma, la teoría estructuralista se centra primordialmente en las relaciones humanas y no necesariamente en la jerarquía como tal sino más bien en las empresas y las organizaciones como un ente social.

¹⁵ KOTLER, Teoria Estructuralista, Gestipolis. 1992.

Dado lo anterior, se puede observar claramente que la teoría estructuralista es la combinación perfecta entre la estructura formal de una empresa y los comportamientos humanos que en ella existen, teniendo de esta manera una conexión ideal en la organización que tiene en cuenta todo un sistema social.

9. MARCO JURÍDICO

La normatividad colombiana que aplica a los seguros tanto en sus inicios como a nuestros tiempos tiene una marcada influencia del derecho español, los estudiosos en el tema afirman que inicialmente los seguros fueron regulados en Colombia a través de las leyes recopiladas de los Reinos de las Indias en su libro noveno. Posterior a ello nuestro país adoptó el Código de Panamá hasta el año 1972 cuando se entró en vigor el Decreto 410 de 1972 que es el actual Código de Comercio Colombiano, dicho código entro modificaciones de carácter técnico, unidad de criterio y continuidad.¹⁶

En el estudio del contrato de seguro son muy pocas las modificaciones que se han hecho en materia de seguros después de acogido el Código de Comercio Colombiano, hasta que finalmente con la Ley 45 de 1990 bajo el gobierno de César Gaviria, dio un vuelco total a la reglamentación de los seguros donde se elimina el monopolio por parte del estado abriendo sus fronteras a la libre inversión de capital extranjero para el sector, bajo esa ley se liberan igualmente tarifas, tasas, comisiones y clausulados de pólizas, además se establecen plazos para pagos de las primas y terminación automática del contrato de seguro por mora en dichos pagos.¹⁷ Después de esta Ley vinieron otras las cuales se pueden resumir:

-Ley 389 de 1997: le dio un carácter consensual al contrato de seguro, es decir requiere de las voluntades tanto del asegurador como del asegurado para el perfeccionamiento del contrato de seguro. Antes de esta ley el contrato de seguro se definía como solemne, es decir que se probaba la existencia del contrato únicamente con la suscripción de la póliza, lo que entro a modificar esta ley es que el contrato del seguro se puede probar no solo por escrito (suscripción de la póliza) sino también por confesión.¹⁸

-Ley 510 de 1999: por medio de esta ley se establece como se deben liquidar los intereses moratorios.¹⁹

¹⁶ JIMÉNEZ AGUIRRE Iván Alberto, la prueba del contrato de seguro a partir de la expedición de la ley 389 de 1997, Mayo 29 de 2015.

¹⁷ SEGUROS SURAMERICANA S.A, aspectos jurídicos del contrato de seguro, Mayo 29 de 2015.

¹⁸ SEGUROS SURAMERICANA S.A, aspectos jurídicos del contrato de seguro, Mayo 29 de 2015.

¹⁹ SEGUROS SURAMERICANA S.A, aspectos jurídicos del contrato de seguro, Mayo 29 de 2015.

Finalmente en este marco jurídico se debe resaltar la ley 1328 de 2009 , la cual es una reforma financiera que promueve los derechos y deberes de los consumidores financieros, dentro de los cuales forman parte las personas que adquieren pólizas de seguro; bajo esta ley se crea la figura del defensor del consumidor financiero, un ente independiente a la organización que presta este tipo de servicio, el cual de forma objetiva e imparcial resuelve las controversias que se presentan entre dichos consumidores y la entidad.²⁰

²⁰ SEGUROS SURAMERICANA S.A, aspectos jurídicos del contrato de seguro, Mayo 29 de 2015.

10.METODOLOGIA

10.1. Descripción del estudio

En esta etapa del trabajo, el método a emplear es el cualitativo ya que se pretende brindar una metodología a los asesores comerciales para mantener unos adecuados índices de cartera por parte de los clientes, teniendo en cuenta que la compañía Seguros Suramericana cuenta con diferentes medios de pago para realizar el pago de las pólizas, e igualmente los asesores cuentan con herramientas de ventas en cuanto a la concientización de la importancia de estar asegurado y herramientas de prospección que le sirven para identificar los riesgos críticos a los que está expuesto un cliente en particular.

Este método permite que se realicen los principales registros de la problemática existente para tratar de conocer el por qué Promotora Palmira no ha dado a conocer a sus clientes las opciones de pago con las que cuentan, y así atacar los altos índices de cartera. Con esta metodología se logra describir de una manera más profunda el proceso interno que se lleva a cabo en cuanto a la gestión de cartera y en cuanto a las demás variables que afectan de forma directa los indicadores de cartera.

10.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se lleva a cabo en la metodología del trabajo es el estudio *descriptivo*. Se realiza este tipo de estudio ya que a partir de todos los datos que se recolectaron en la práctica profesional, se pretende describir de manera completa todas las dimensiones que se le da a la problemática de cartera, y como el manejo que se le da a esta conlleva a que existan índices de cartera no ideales.

Se proporciona toda la información que se tiene sobre el estado de la cartera, que tiene como finalidad el conocimiento de los procesos que se llevan a cabo durante la gestión realizada por los asesores de la empresa ya que el objetivo de estos es poder brindar un producto y/o servicio acorde a las necesidades y capacidad de pago del cliente, pero que al momento de cerrar un negocio no se tienen en cuenta estas variables que son de suma importancia, por lo cual si no se hace un correcto estudio a la hora que un cliente que accede a algún servicio o producto que económicamente no le es sostenible por su capacidad de endeudamiento en

un plazo determinado, cae inevitablemente en mora llevándolo a la cancelación del seguro.

10.2.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por la cartera total que tiene la organización González Pérez y Cía. Ltda.

10.2.2. Muestra

La muestra, la conforman la cartera representada por los asesores comerciales Gersaín González y Mónica Llano.

10.3. Técnicas de recolección de información

Método cualitativo: se emplea la entrevista como herramienta de recolección de la información, se realiza un guión con preguntas que permitan la obtención de información primaria, las cuales nos servirán para saber el comportamiento de la cartera existente de los asesores comerciales, así como las principales causas del porqué consideran que son las razones de mora en los pagos de las pólizas o en el peor de los casos cancelaciones.

10.3.1. Encuesta Realizada

La presente encuesta es un trabajo realizado bajo la modalidad de práctica profesional que se llevó a cabo en la organización “González Pérez y Cía. Ltda.”; tiene como finalidad la recolección de información para determinar las causas de los altos índices de mora en el pago de las pólizas de seguro.

Pregunta 1:

¿De acuerdo a su experiencia cuales considera que son las causas del no pago de las pólizas de seguro cuando se cumple el plazo de la misma?

Pregunta 2:

¿Dentro de su formación como asesor de seguros fue capacitado en cuanto a las diferentes formas de pago que ofrece la compañía?

Pregunta 3:

¿Cuál es el proceso que ustedes siguen para ofrecer un producto específico a un cliente? ¿Se informa sobre los medios y formas de pago?

Pregunta 4:

¿Al momento del contacto con el cliente usted como asesor analiza la capacidad de pago que este posee?

Pregunta 5:

¿Qué estrategias de cobranza se emplean a la hora de recordarle a un cliente que presenta una mora considerable? ¿Qué medios utiliza usted como asesor para contactar a estos clientes?

Pregunta 6:

¿En su opinión considera que lleva una metodología ordenada, sistemática para el mantenimiento de su cartera?

Pregunta 7:

¿Qué porcentaje de su tiempo laboral dedica al proceso de recaudo de cartera? ¿Considera usted que es el adecuado?

Pregunta 8:

¿De las diversas formas de pago que ofrece la compañía cual considera usted que predomina en los clientes de su cartera?

Pregunta 9:

¿Realizando una visión general de su cartera ésta se concentra en un número reducido de clientes, o considera que su cartera está distribuida de una forma proporcional?

Pregunta 10:

¿Cuáles son las principales quejas o reclamos de los clientes en cuanto a insatisfacción con el servicio brindado?

11.RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN²¹

1. Misión

Desarrollar y consolidar un canal de ventas bajo principios de productividad y competitividad para nuestro aliado estratégico, garantizando la participación y penetración de mercados, la gestión integral de riesgos y la rentabilidad del negocio para aliados, accionistas, empleados y asesores, partiendo de la conformación de un equipo de trabajo empoderado, capacitado y apasionado por su rol.

2. Visión

La Promotora González Pérez y Cía. Ltda., será reconocida como el líder en el desarrollo y gestión de asesores empresarios a través de la apropiación, innovación, evaluación y aseguramiento de riesgos locales para entornos globales.

3. Portafolio de Servicios

González Pérez y Cía. Ltda. Cuenta con un amplio portafolio de servicios como seguros de daños, seguros de vida y riesgos del trabajo dentro de los cuales encontramos:²²

Tabla 1: Portafolio de servicios.

Seguro para personas	Grandes empresas y PYMES
-Seguro de accidentes	-Seguro agrícola
-Seguro de arrendamiento	-Seguro de arrendamiento
-Seguro para autos	-Seguro de cumplimiento
-Seguro de educación	-Seguro de desempleo
-Seguro de enfermedades graves	-Seguro de incendio
-Seguro de exequias	-Seguro de ingeniería
-Seguro de hogar	-Seguro de manejo

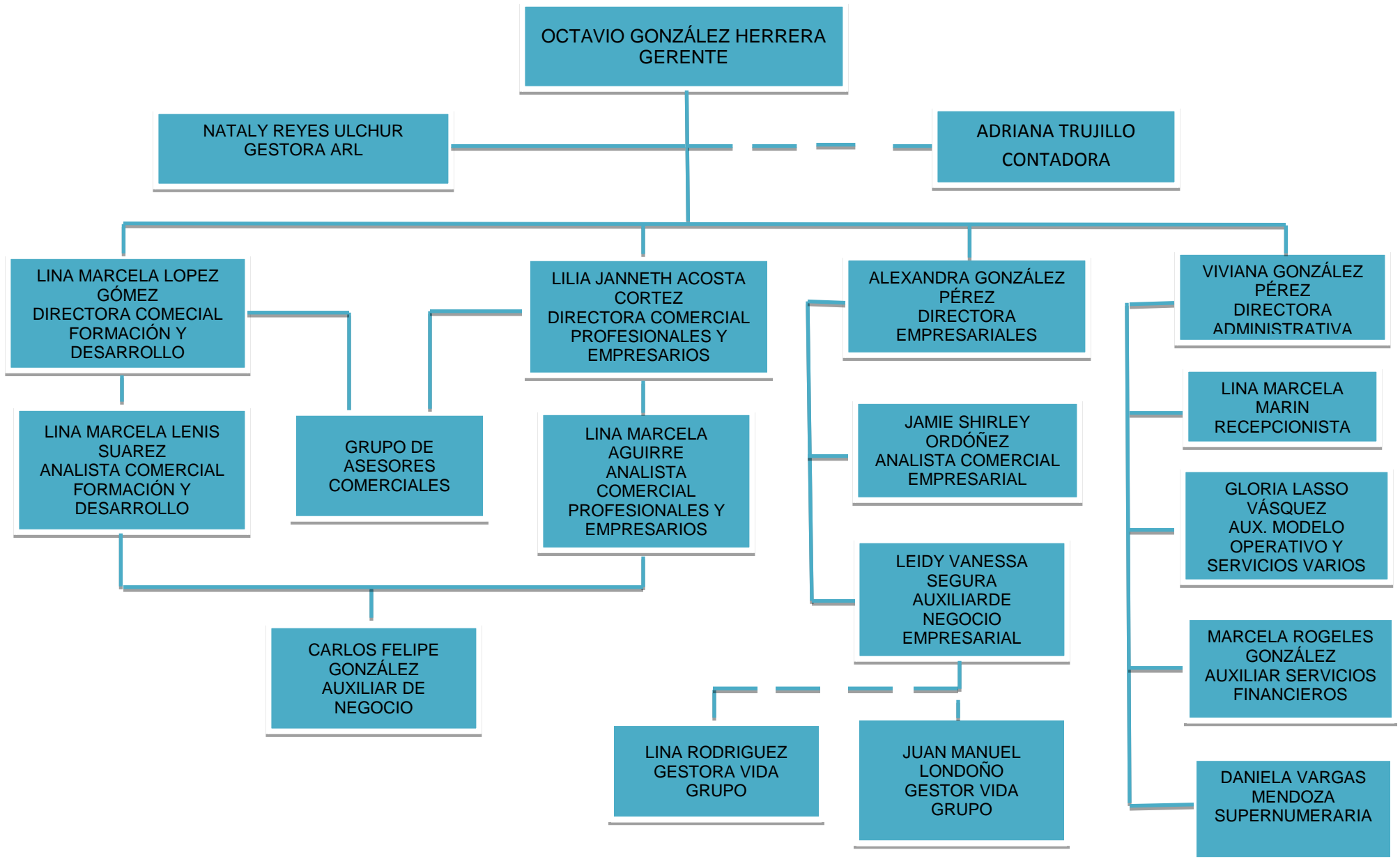
²¹ GONZÁLEZ PÉREZ Y CÍA LTDA, filosofía organizacional, Junio 1 de 2015.

²² GONZÁLEZ PÉREZ Y CÍA LTDA, portafolio de servicios, Junio 1 de 2015.

<ul style="list-style-type: none"> -Seguro de salud -Seguro de vida -Seguro de pensión -Seguro obligatorio SOAT -Seguro plan renta diaria POS -Seguro de rentas vitalicias 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguro de multiriesgo -Seguro de responsabilidad civil -Seguro de sustracción -Seguro de transporte
--	---

Fuente: Elaboración propia.

4. Estructura organizacional



CAPITULO II

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA ORGANIZACIÓN

La práctica profesional es realizada en la empresa González Pérez y Compañía Ltda., quien en adelante se denominará Promotora Palmira. Su actividad es el mercado asegurador, en ésta se desarrollaron las funciones descritas en la tabla 2:

Tabla 2: Funciones desarrolladas en la práctica empresarial.

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Gestión de cartera	Consiste en el control y verificación de los pagos de pólizas. Se establecen unos indicadores que miden la gestión de la misma, logrando determinar máximo el 10% de la cartera sea superior a 60 días o el 90% sea inferior a 25 días.	<ul style="list-style-type: none">• Generación del listado semanal de cartera, organizado de mayor a menor mora en los pagos.• Contacto de clientes para realizar el respectivo recaudo, a través de medios telefónicos (llamadas, mensajes de texto), virtuales (correo electrónico), redes sociales (mensajes Whatsapp). Posteriormente realizar las verificaciones de los pagos.• Generación y envío de recibos de pago código de barras, los cuales son generados a través de diferentes aplicativos tales como, “Recaudo empresarial” para moras superiores a 35 días y/o inferiores a 60 días de cartera, “Pago exprés” para moras inferiores a 35 días, y envío de los mismos por medios virtuales o físicos.• Cruce de pagos, esta actividad consiste en legalizar pagos cuando estos son realizados a través de consignaciones o transferencias electrónicas. Se realiza por medio

		de recaudo empresarial.
Gestión de renovación	Radica en el análisis y gestión de las renovaciones de pólizas, análisis ya que se pretende identificar las variaciones en cuanto a primas y valores asegurados, y gestión, ya que implica acuerdos de renovación con los clientes y coordinación de envíos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis comparativo de la renovación de póliza. Se realiza el comparativo de primas, valores asegurados, y variables del producto (varían de acuerdo al tipo de póliza), de anterior anualidad vs renovación. • Contacto de clientes para tratar todo lo referido a la renovación de póliza, beneficios, variaciones de la póliza, coordinación de entrega (agendamiento de citas, envío de renovaciones por medios virtuales o físicos). • Actualización de datos básicos y financieros de los clientes objeto de renovación de póliza, e identificar nuevas opciones de seguros. • Actualización en el sistema del estado de la renovación que permite al asesor en desarrollo hacer el respectivo seguimiento.
Gestión de suscripción y expedición	Consiste en la recepción, verificación y seguimiento de la documentación necesaria para la expedición de póliza.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del cotizador desconectado (primer día de cada mes). • Verificación de la información contenida en los documentos (SARLAFT, Firma cliente, Declaración de asegurabilidad y Solicitud de seguro) necesarios para la expedición de póliza. • Remisión de la documentación al área encargada. • Seguimiento y gestión a complementos solicitados por la

		<p>compañía, lo que implica gestionar en coordinación con el cliente autorizaciones y solicitudes de citas para exámenes médicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y control de ingresos y/o retiros de asegurados en pólizas colectivas. • Ingreso al sistema y seguimiento de reclamaciones por indemnizaciones de pólizas.
Gestión comercial	<p>Está definida como la gestión de telemarketing de la base de datos proporcionada por los asesores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Telemarketing de la base de datos suministrada por los asesores en donde se contacta telefónicamente a los clientes de dicha base, con el objetivo de generar una cita Cliente-Asesor. • Agendamiento de las citas para cada asesor en la plataforma virtual Salesforce. • Gestión de oportunidades, de los principales clientes potenciales generados por la plataforma Salesforce, cada vez que alguno de los asesores realizaba en su momento una cotización de póliza. • Elaboración de base de datos de clientes actuales donde se analizan las vinculaciones, y de esta manera poderles ofrecer otros servicios existentes en el portafolio de la compañía.
	<p>Se definen como las actividades operativas que se caracterizan por ser de simple ejecución y de procesos repetitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de prospectos (estos se definen como los clientes potenciales a los que se les ha realizado cotizaciones de seguros, pero que aún no tienen ninguna vinculación con la empresa) a la

<p>Gestión de apoyo</p>		<p>plataforma Salesforce.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mapas de riesgo físico para su posterior digitalización al cotizador desconectado. • Gerenciamiento de clientes: generación del listado de cumpleaños de los clientes, para la programación de llamadas y visitas a estos. Envío de correos promocionales que la compañía ofrece a todos sus clientes. • Verificación y control de las fechas de cierre de oportunidades generadas en la plataforma Salesforce, para coordinar con los asesores las respectivas gestiones. • Darle el trámite a todos los correos corporativos recibidos, en cuanto a temas de reclamaciones, cartera (solicitudes de cuentas de cobro) solicitudes de certificados, entre otras solicitudes. • Gestión de siniestros, en cuanto a la revisión y solicitud de los requisitos al cliente para dar trámite a estos.
--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN

El respectivo diagnóstico se hace con base a las entrevistas realizadas a los asesores comerciales Gersain González y Mónica Llano, las cuales se encuentran condesadas en los siguientes puntos:

- De acuerdo a las experiencias de los asesores, estos manifiestan que la causa del no pago oportuno de las pólizas a nivel individual es porque los clientes dadas sus ocupaciones no cuentan con el tiempo necesario para dirigirse a las principales entidades bancarias y realizar dichos pagos. A nivel empresarial (Pólizas colectivas) la causa que manifiestan los asesores es que las organizaciones para el pago dependen de su flujo de ingresos y/o temas administrativos como por ejemplo descuentos de nómina, lo que genera una inestabilidad a la hora de cumplir con las fechas pactadas para los pagos.

- Otra causa que identifican los asesores es que los clientes no cuentan con una fecha establecida para el pago de sus pólizas, lo cual no genera un hábito por parte de estos, y es por ello que se ven en situaciones de mora por desconocimiento de la obligación.

- Los asesores comerciales son capacitados en cuanto a las diferentes formas de pago²³ que ofrece la compañía, dentro de las cuales se encuentran:

- **Pago exprés:** ésta forma de pago consiste en ingresar al portal virtual www.sura.com, en la página de inicio se encuentra el icono pago exprés, al ingresar despliega el siguiente link <http://www.sura.com/pago-express.aspx> una vez ubicados en el anterior link se debe ingresar: “Compañía” seleccionar a que compañía se va a realizar el pago (Seguros de vida Suramericana S.A. o Seguros Generales Suramericana S.A.), seleccionar “Tipo identificación”, Ingresar número de identificación y texto de la imagen en los espacios respectivos, seleccionar recibo a pagar, luego clic en “ir a pagar” y el sistema arroja 3 maneras de pago, una es con recibo código de barras (este se imprime a láser, y se puede pagar en Bancolombia, Banco de Occidente, Davivienda o Banco de Bogotá), otra forma es pagar con tarjeta débito (aparece como Débito PSE) y finalmente una tercera opción que es con tarjeta de crédito.

²³ ORDOÑEZ Jaime Shirley, capacitación de cartera, Junio 3 de 2015.

- **Recaudo en Línea:** ésta opción es para carteras inferiores a 30 días, el cliente debe dirigirse a Bancolombia con número de identificación del tomador de la póliza e indicar al cajero el número de convenio (34803 para vida, 32217 para generales, 37863 renta educativa, 37862 seguro pensión y 2201 para financiaciones), el cajero entrega un documento y se debe seleccionar el recibo que va a pagar (seleccionar siempre el más antiguo, éste se encuentra en la parte superior). También esta modalidad de pago puede efectuarse en Banco de Occidente con el número de identificación del tomador de la póliza e indicar al cajero que se desea realizar un pago ya sea a seguros de vida (póliza de vida individual, salud, renta educativa, exequial, enfermedades graves) o a seguros generales (póliza de auto, hogar, multiriesgo empresarial, cumplimiento), este no requiere número de convenio.
- **Débito automático:** éste consiste en que mes a mes el Banco debita automáticamente de la cuenta que posee el cliente, el valor de la prima de su póliza, para ello, se debe matricular la cuenta en Seguros Suramericana a través del formato “Autorización bancaria”.
- **Recaudo empresarial:** esta forma de pago es para carteras superiores a 35 días, el asesor cuenta dentro de la plataforma “Asistente virtual”, 3 maneras de pagar la prima vencida (similar al sistema “Pago exprés”), por medio de recibo código de barras, pago tarjeta débito o crédito.
- **Consignación o transferencia:** para esta forma de pago como su nombre lo indica, es realizar una consignación o transferencia electrónica a la cuenta bancaria, ya sea de Seguros de vida Suramericana (para pólizas de vida, salud, enfermedades graves, renta educativa y/o pólizas de accidentes personales) cuenta # 81216050631 o a la cuenta de Seguros Generales Suramericana (para pago de pólizas de autos, hogar, multiriesgo empresarial) cuenta # 81216050407.

-En la premura de cerrar nuevos negocios, al cliente no se le está indicando sobre las diversas opciones de pago, lo que genera un desconocimiento del cliente en cuanto a forma de pagos más ágiles y eficientes como lo pueden ser el débito automático y/o pagos por medios virtuales.

-En cuanto al análisis de la capacidad de pago que posee un cliente, la compañía posee una herramienta denominada “mapa de riesgos”, la cual permite evaluar en el momento de vida los riesgos a los que se encuentran expuestos el cliente potencial y su grupo familiar. En esta evaluación existe un campo donde solo se toma en cuenta los ingresos y egresos del cliente potencial para determinar la

capacidad de pago la cual no es analizada con la profundidad y la veracidad que se requiere.

-Las estrategias de cobranza varían de un asesor a otro, es así que se encuentran asesores que llevan registros de cartera semanales en donde contactan a los clientes por medios telefónicos , correos electrónicos y/o redes sociales; otros se limitan a enviar correos electrónicos a aquellos clientes que presentan una mora considerable, sin llevar registros de cartera de forma periódica. Esto evidencia que a los asesores comerciales no se les ha brindado la respectiva capacitación en cuanto a nuevas estrategias de cobranza que ayuden a disminuir los índices de cartera que existen en la compañía.

-Tomando como base 40 horas laborales a la semana, los asesores comerciales dedican 4 horas semanales a recaudo de cartera, lo que arroja un porcentaje del 10% del tiempo laboral dedicado a este proceso, siendo un porcentaje muy bajo debido a que los asesores comerciales por cuestiones de agenda para la consecución de nuevos negocios y mantenimientos de clientes, no cuentan con el tiempo suficiente para la dedicación al respectivo recaudo de cartera que se debe realizar.

-La forma de pago que predomina en la cartera de los asesores estudiados, es la modalidad de pagos en Banco, ya sea por medio de convenio (lo que en la compañía se denomina recaudo en línea) o por consignación. El débito automático es una modalidad poco utilizada, y de los débitos que se realizan, un gran porcentaje no son exitosos ya sea porque la cuenta no se encuentra matriculada correctamente, o porque los clientes poseen fondos insuficientes en dichas cuentas.

-Las principales quejas sobre el servicio que ofrece suramericana, encontramos la insatisfacción en cuanto al aumento de las primas en las renovaciones de las pólizas, ya que año a año el valor de éstas, en los ramos multiriesgo empresarial, autos, y hogar tiene un aumento considerable debido a los ajustes que realiza la compañía por la alta siniestralidad del ramo en particular, por ejemplo al aumentar la siniestralidad de autos de una marca en particular, la compañía ajusta las tasas para compensar este alto índice, lo que implica el aumento del valor de la prima para la renovación. En el caso de las pólizas de vida los aumentos de las primas también son considerables, lo que genera una insatisfacción del cliente a la hora de realizar la pertinente renovación ya que el valor de la prima supera la capacidad de pago con la que cuenta el cliente.

CAPITULO IV

RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE CARTERA PROMOTORA PALMIRA

La compañía Seguros Suramericana establece como indicadores ideales de cartera bajo la siguiente fórmula:

(Primas a 30, 60 o 90) / (Total primas pendientes)

Donde el ideal es que la cartera a 30 días sea el 85% o más.²⁴

Una vez identificado el ideal de cartera, se pasará a identificar los indicadores que presentan las carteras de los asesores Gersain González y Mónica Llano, durante el periodo Abril-Septiembre de 2014.

Tabla 3: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Gersain González. Cifras en pesos.

ASESOR:	GERSAÍN GONZÁLEZ					
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
TOTAL CARTERA	\$19.019.361	\$23.651.719	\$14.948.269	\$15.332.141	\$6.261.546	\$15.732.617
<= A 30 DÍAS	\$16.384.165	\$12.591.660	\$7.453.805	\$13.063.077	\$5.762.565	\$13.221.006
> 30 Y <= 60 DÍAS	\$2.598.175	\$9.447.780	\$5.829.078	\$1.004.203	\$445.874	\$752.257
> 60 DÍAS	\$37.021	\$1.612.279	\$1.665.386	\$1.264.861	\$53.107	\$1.812.461

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 3 contiene el histórico de cartera del asesor Gersain González para el periodo en que se desempeñó la práctica profesional, en ella podemos observar el total de cartera al cierre del mes, esto es, la sumatoria de primas que presentan mora menor o igual a 30 días, entre 30 a 60 días y mayor a 60 días en cartera. Podemos analizar para la cartera del mencionado asesor que durante los meses de Abril y Mayo se presentan las mayores cifras en la mora de los pagos, posterior a ello la cartera presenta valores regulares entre un rango de 14.9 millones de pesos a 15.7 millones de pesos, exceptuando el mes de agosto en donde se disminuye considerablemente el total de cartera llegando a tan solo 6.2 millones de primas en mora.

²⁴ ORDOÑEZ Jaime Shirley, capacitación de cartera, Junio 14 de 2015.

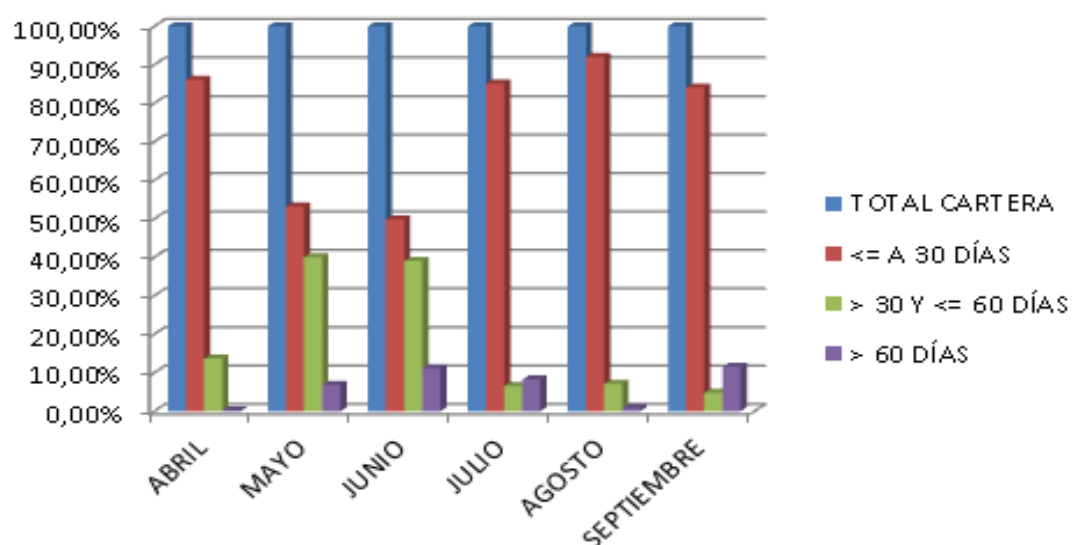
Tabla 4: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Gersain González. Cifras porcentuales.

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
TOTAL CARTERA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<= A 30 DÍAS	86,14%	53,24%	49,86%	85,20%	92,03%	84,04%
> 30 Y <= 60 DÍAS	13,66%	39,95%	39,00%	6,55%	7,12%	4,78%
> 60 DÍAS	0,19%	6,82%	11,14%	8,25%	0,85%	11,52%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 4 nos muestra las cifras de cartera pero esta vez en valores porcentuales, donde podemos analizar que durante los meses de Mayo y Junio a diferencia de los demas periodos, la cartera menor o igual a 30 dias no supera el 54% , que comparado al ideal de cartera (85% o más) esta muy lejos de llegar a la cifra establecida, en otras palabras para estos meses se concentra la cartera en moras superiores a 30 dias.

Gráfico 1: Gráfico histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014, asesor Gesain González.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el análisis del gráfico 1, el periodo crítico fue entre los meses mayo y junio, los cuales están muy por debajo de los indicadores ideales de cartera, representando la cartera de 30 días tan solo un 53,24% y 49,86%

respectivamente, siendo el ideal el 85%. Para estos meses la cartera mayor a 30 días e inferior o igual a 60 días tuvieron un porcentaje representativo (igual o mayor al 39%), lo que en otras palabras quiere decir que el 39% o más del total de cartera para el asesor Gersaín González está por encima de 30 días en mora.

Tabla 5: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Mónica Llano. Cifras en pesos.

ASESOR:	MÓNICA LLANO					
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
TOTAL CARTERA	\$8.945.239	\$10.459.485	\$10.734.505	\$18.041.517	\$11.404.717	\$12.842.431
<= A 30 DÍAS	\$7.374.918	\$7.664.302	\$9.077.446	\$15.102.853	\$7.859.643	\$9.333.803
> 30 Y <= 60 DÍAS	\$1.410.068	\$2.362.879	\$1.657.059	\$2.769.487	\$2.753.520	\$2.918.747
> 60 DÍAS	\$160.253	\$432.304	\$0	\$169.177	\$791.554	\$388.388

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla podemos identificar la cartera del asesor Mónica Llano que a diferencia del anterior asesor analizado, su cartera exceptuando el mes de Julio (donde se presentó el más alto indicador de mora en el periodo estudiado) establece un rango más regular tomando como límite inferior 8.9 millones y límite superior 12.8 millones de pesos, en donde la diferencia son tan solo 3.9 millones de pesos.

Tabla 6: Histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014. Asesor Mónica Llano. Cifras porcentuales.

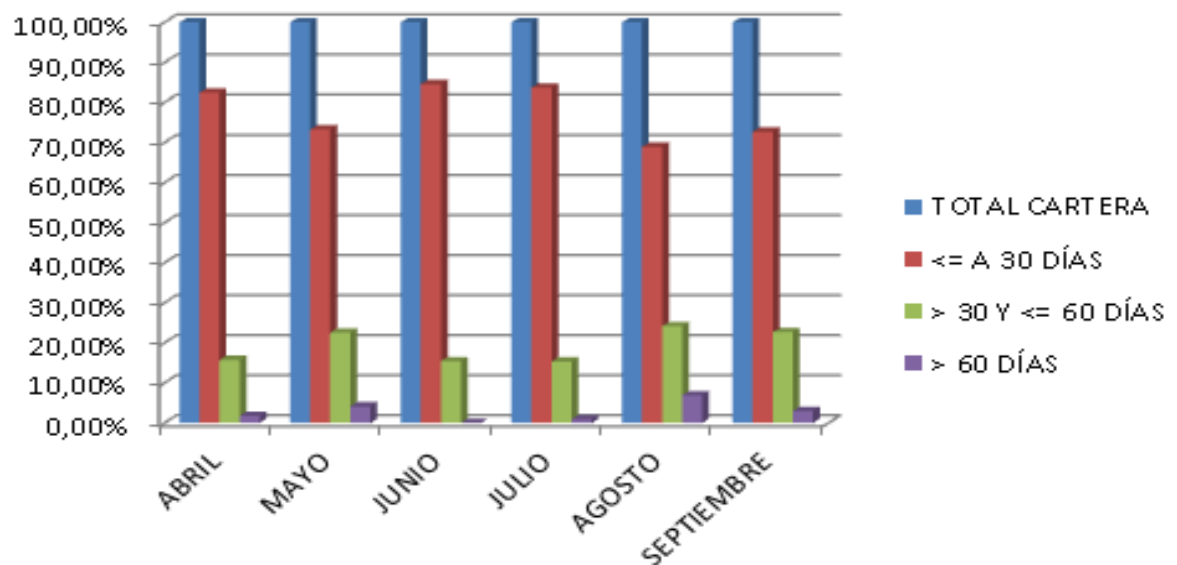
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
TOTAL CARTERA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<= A 30 DÍAS	82,45%	73,28%	84,56%	83,71%	68,92%	72,68%
> 30 Y <= 60 DÍAS	15,76%	22,59%	15,44%	15,35%	24,14%	22,73%
> 60 DÍAS	1,79%	4,13%	0,00%	0,94%	6,94%	3,02%

Fuente: Elaboración propia.

Para la tabla No 6 encontramos la cartera del asesor Monica Llano expresado en valores porcentuales, en la cual podemos destacar que la cartera a 30 días esta muy proxima al ideal establecido por la compañía, especialmente en los meses de Abril, Junio y Julio. Igualmente podemos resaltar que para el mas de Junio no se

presento moras superiores a 60 días y dicho periodo sirve de ejemplo al objetivo del presente trabajo.

Gráfico 2: Gráfico histórico de cartera periodo abril-septiembre de 2014, asesor Mónica LLano.



Fuente: Elaboración propia.

Para la asesora Mónica Llano podemos identificar que la mora superior a 30 días pero que a su vez es inferior a 60 no supera el 25% del total de cartera. Podemos identificar que sus indicadores se acercan al tan deseado 85% de cartera a 30 días, sin embargo ninguno de los periodos estudiados llega a tal cifra, variando la cartera a 30 días entre un 68,92% a 84,56%.

El objetivo con este estudio es definir una metodología sistemática que permita mantener un balance de cartera, donde se pueda disminuir el índice de mora mayor a 30 días y desde luego el representado en mayor a 60 días de mora.

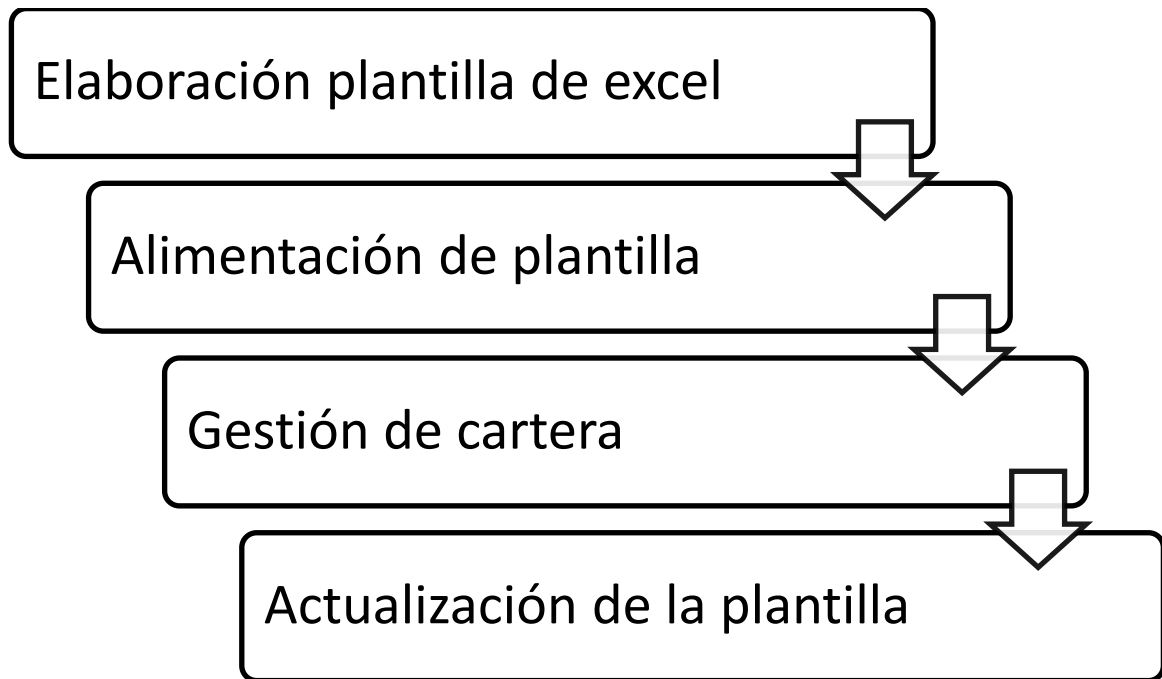
CAPITULO V

METODOLOGÍA CONTROL DE CARTERA

Una vez identificado en el diagnóstico los diversos factores que afectan el estado de cartera, se propone una metodología que permita llevar un control sistemático de ésta; para pólizas colectivas se propone un control de envío de cuentas de cobro, y para pólizas individuales un control de la gestión de cartera.

Para el control de envío de cuentas de cobro para pólizas colectivas, tenemos en resumen el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Metodología control envío cuentas de cobro para pólizas colectivas.



Fuente: Elaboración propia.

Elaboración plantilla de Excel: este proceso implica identificar que debe contener la plantilla, la cual nos servirá para controlar el envío de las cuentas de cobro a los clientes empresariales que están vinculados con pólizas colectivas, es así que dicha plantilla debe contener:

1. Vigencia objeto de cobro.
2. Valor de la prima.

3. Fecha de envío cuenta de cobro.
4. Acuerdo con el cliente.
5. Estado del pago.
6. Días de cartera.

Una vez identificadas las variables a tener en cuenta para la elaboración de la plantilla, se procede a crear el respectivo libro de Excel y posteriormente se sube a la aplicación Drive, la cual se sincroniza a los correos corporativos de los asesores objeto de control.

Alimentación de plantilla: como el nombre lo indica es alimentar con todos los datos actuales pre-gestión de cobro, es decir, ingresar a la plantilla los datos de las variables anteriormente identificadas antes de realizar la respectiva gestión de cartera, de esta manera tenemos un estado actual e identificamos cuáles son las moras críticas para gestión.

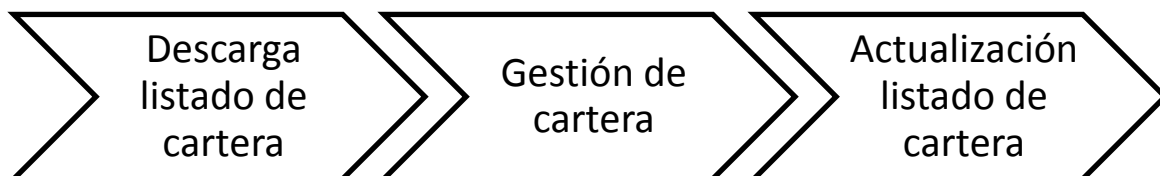
Gestión de cartera: implica el contacto con los clientes empresariales, ya sea por medios telefónicos o virtuales (correos electrónicos), con el objetivo de llegar a acuerdos de pago. La estrategia es enviar las cuentas de cobro con antelación al pago de nómina que realizan los clientes empresariales, de esta manera se asegura que éstos realicen efectivamente los respectivos descuentos de nómina a sus colaboradores, y realicen el pago de la póliza una vez efectuado dicho proceso.

Actualización de la plantilla: de acuerdo a la gestión de cobro realizada en el anterior punto, la plantilla se debe actualizar para de esta manera llevar un control de la gestión de cartera, acuerdos de pagos y estado actual del cobro.

La metodología anteriormente expuesta se encuentra condensada en el anexo 1 en donde se puede observar el control de cartera y registro de la gestión realizada.

Para el control de pago de pólizas individuales, la metodología es la siguiente:

Gráfico 4: Metodología control de cobro pólizas individuales.



Fuente: Elaboración propia.

Descarga listado de cartera: los asesores comerciales cuentan en su “Asistente virtual” con la opción de descargar el listado de su cartera actual, la metodología que se propone es descargar dicho listado en formato Excel, filtrar la información necesaria para la gestión de cartera, de lo cual obtenemos:

- Nombre tomador de la póliza
- Número de identificación.
- Ramo póliza.
- Número de póliza.
- Inicio vigencia.
- Valor de la prima.
- Medio de pago.

Una vez descargado el listado, y filtrado solo con la información necesaria, se procede a subir el libro Excel a la aplicación Drive, el cual como se mencionaba anteriormente, permite sincronizar la gestión que se realiza a la cartera de cada asesor, con sus correos corporativos.

Gestión de cartera: este proceso implica contactar a los clientes ya sea por medios telefónicos, virtuales (correo electrónico) y/o redes sociales (Whatsapp), empleando las siguientes estrategias:

-Realizar los cobros de cartera el primer día hábil de la semana y el antepenúltimo, es así que el día lunes se realizará un primer contacto con el cliente, donde el objetivo es llegar a un acuerdo de pago ; el día jueves (antepenúltimo día hábil de la semana laboral) se verifica el estado del cobro y de no ser efectivo, se vuelve a contactar al cliente para persuadirlo de realizar el respectivo pago antes de finalizar la semana, resaltando la importancia de contar con su seguro vigente para que ampare en caso de presentado un siniestro.

-Escoger el medio de comunicación adecuado para cada cliente, es así que se debe identificar que medio (telefónico, correo electrónico, red social) utiliza con mayor frecuencia un cliente determinado, de esta manera se contactará a éste y el cobro será efectivo.

-Aprovechar fechas de pagos de nómina, como por ejemplo los días 15 o 30 de cada mes, para realizar los cobros de primas de seguros, de esta manera el cliente cuenta con la solvencia para realizar el respectivo pago de su seguro.

-Para clientes que expresan no contar con el tiempo suficiente de realizar el pago en bancos, ofrecer otras alternativas de pago como lo son el débito automático o el pago por página virtual (Pago exprés).

Actualización listado de cartera: este proceso consta de alimentar el “listado de cartera”, con las observaciones y/o gestiones realizadas a cada cliente que presenta mora en el pago de su póliza, de esta manera se lleva un seguimiento al proceso de cobro brindando beneficios como:

-Contar con información actualizada del estado de cobro y/o pago.

-Evitar recobros de pólizas cuando ya se halla acordado con el cliente una fecha de pago.

-Llevar un record o histórico de cada cliente, para identificar qué medio de comunicación y qué fechas de cobro son las más efectivas.

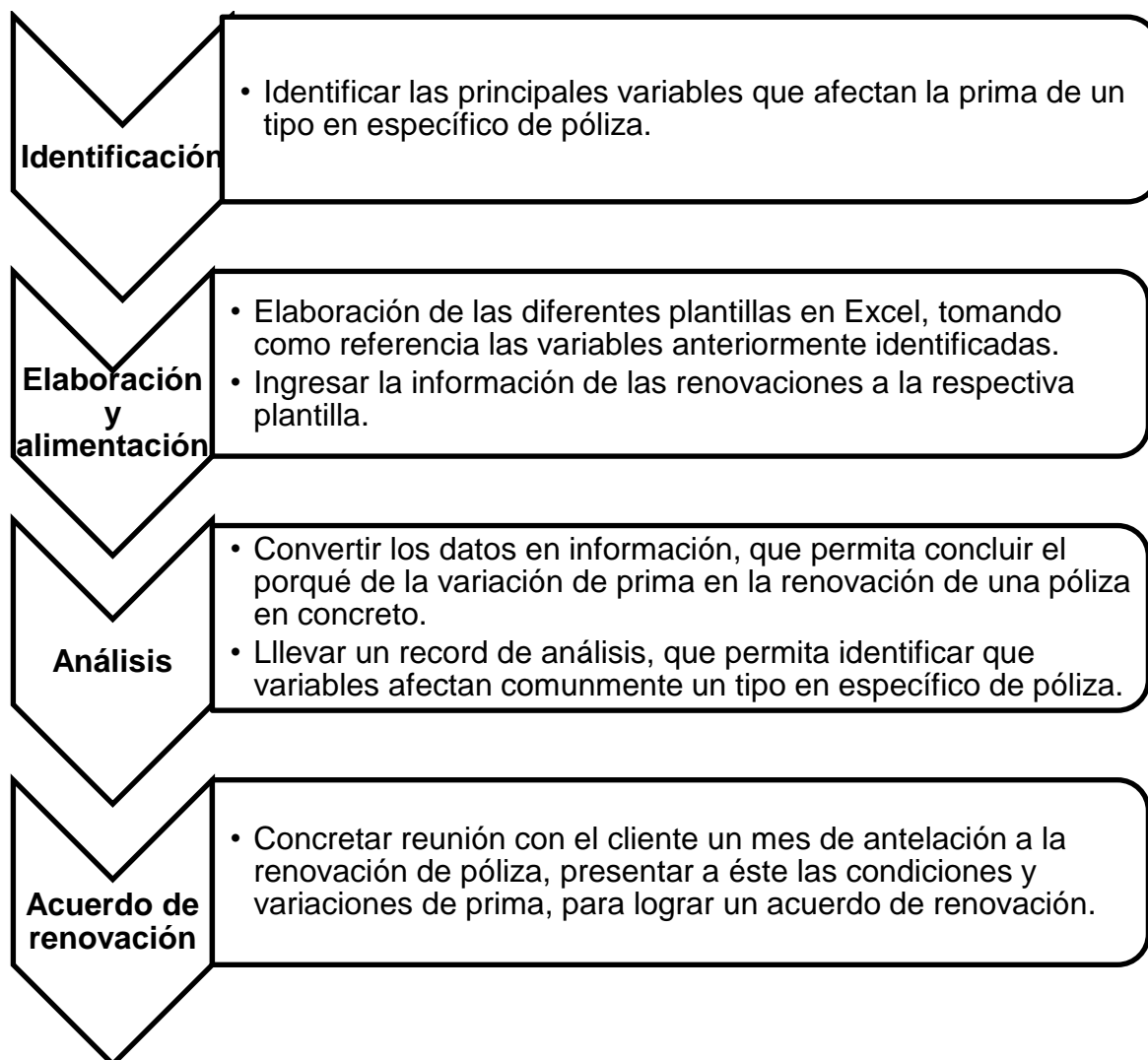
CAPITULO VI

CONTROL ENTREGA DE RENOVACIONES DE PÓLIZAS

El proceso que implica acuerdos con los clientes para las renovaciones de sus pólizas, afecta sin duda los índices de cartera ya que como se ha venido trabajando en el presente trabajo, se detecta la ineficiencia en los tiempos, no solamente de la entrega como tal de las renovaciones de pólizas, si no en el tiempo tardío en el que se contacta al cliente para acordar con éste, las condiciones de renovación, ya que año a año las mencionadas renovaciones tienen variaciones en la prima a pagar. De no llegar a acuerdos de renovación, dichas pólizas presentaran sin duda un alto índice de cartera, ya que al variar el valor de la prima, es posible que el cliente no cuente con la capacidad de pago suficiente para cubrir el pago de su seguro, llevándolo a caer en mora. Es por ello que se propone la elaboración de una plantilla que permita analizar las variaciones entre la póliza original y su renovación, dependiendo del tipo de póliza (pólizas de auto, vida, salud, exequias, hogar, multiriesgo) ya que es diferente el análisis de una póliza de auto a una póliza de vida, por la variables y/o coberturas que se manejan, y de igual forma para los demás tipos de pólizas.

Para el desarrollo de las diferentes plantillas se tiene el siguiente esquema:

Gráfico 5: Metodología gestión de renovaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Bajo este esquema se podrá analizar las diferentes renovaciones de pólizas, sus variaciones en cuanto a primas y valores asegurados, para finalmente exponerlas ante el cliente, realizar las modificaciones que dan lugar y acordar las condiciones de renovación, de esta manera se logra mitigar los índices de mora en dichas renovaciones de pólizas ya que se adaptan los valores a pagar por concepto de primas de seguros, con la capacidad de pago de los clientes. La plantilla que nos permite realizar el análisis de las renovaciones de pólizas, se encuentra plasmada en el anexo 2.

12. APORTES

12.1. Aportes de la empresa al estudiante

La organización me aportó en aspectos profesionales, laborales y personales. Profesionales en el sentido de que me brindaron todas las herramientas (entre las cuales puedo destacar diferentes capacitaciones) en todo lo referido a seguros, pasando desde qué se puede asegurar, qué requisitos o políticas se deben cumplir, hasta que ampara una póliza en específico.

Laboralmente me aportó mi primera experiencia en temas administrativos, pude identificar la gran importancia de las relaciones que establecen los colaboradores dentro de una organización, para atacar de una manera más eficaz las problemáticas que se presentan en el día a día. Igualmente puedo resaltar que las personas realizan mejor una labor en específico cuando se les delega y se les da las herramientas suficientes para lograr un objetivo, a diferencia de presionar e imponer objetivos a los colaboradores en cualquier tipo de organización.

Finalmente en cuanto a lo personal pude afianzar cualidades como la paciencia, la honestidad, credibilidad y el trabajar en equipo, las cuales son indispensables en todos los escenarios que se desenvuelve una persona.

12.2. Aportes del estudiante a la empresa

El aporte que se le realiza a la organización en primera instancia es un diagnóstico de las variables que afectan el pago de las pólizas por parte de los clientes, y que generando de esta manera índices de cartera que no son los idóneos. En segunda instancia se brinda a la organización una metodología de gestión de cartera y unas estrategias de recaudo, que permite llevar un control, seguimiento y efectividad en los cobros de pólizas en mora, que se traduce sin duda en eficiencia y eficacia en la prestación del servicio que oferta una compañía aseguradora. Igualmente el aporte no menos preponderante, es el compromiso y la responsabilidad con que se llevaron a cabo todas las labores y funciones delegadas al cargo de auxiliar administrativo. De igual manera a la organización se le aportó los conocimientos adquiridos como administrador de empresas, los cuales llevaron a realizar una excelente gestión y permitió facilitar el desarrollo de todos los procesos descritos en la tabla 2 “funciones desarrolladas en la práctica empresarial”.

13.CONCLUSIONES

Durante el proceso de práctica se identificaron una serie de variables que afectan el pago de las pólizas por parte de los clientes y que se ve reflejado en los índices de cartera presentado por la organización González Pérez y Cía. Ltda., es por ello que se propone una metodología y estrategias que mitiguen la problemática, partiendo de ello podemos concluir:

- En la gestión de cartera para pólizas colectivas se elaboró una plantilla control de envío cuentas de cobro, con lo cual se agilizó la recepción de los valores a pagar por parte de las empresas vinculadas a través de éste tipo de pólizas, disminuyendo los índices de cartera para el ramo en un 65%.
- El control y seguimiento semanal de cartera para pólizas individuales, permitió sostener los indicadores propuestos (máximo el 10% de la cartera sea superior a 60 días o el 90% sea inferior a 30 días), ya que generándole al cliente los respectivos avisos en la mora de su pago, empleando el medio de comunicación adecuado y en las fechas idóneas, permitió que estos cumplan a cabalidad con las fechas establecidas para realizar el pago de su póliza.
- El análisis de las renovaciones propuesto, facilitó al asesor acordar condiciones de renovación de pólizas con sus clientes, construyendo un panorama más claro de que coberturas variaron y que a su vez se ve reflejada en el valor de la prima a pagar. Se evidencia que el análisis de las renovaciones brindó las herramientas necesarias para mejorar los indicadores de renovaciones efectivas, lo cual se traduce en bajos índices de cartera para las mencionadas renovaciones de pólizas.
- Agilizar el proceso de reuniones y citas con los clientes, de un mes de antelación a la renovación de póliza y llegar a acuerdos de renovación, se logró no solo disminuir los índices de cartera si no que, igualmente permitió una fidelización de ese cliente ya que con un proceso anticipado nos adelantamos a posibles propuestas de nuestra competencia.

14.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización “González Pérez y Cía. Ltda.” seguir implementando las propuestas que en este trabajo se plantearon, para que de esta forma se puedan mejorar los indicadores actuales de cartera que contemplan entre otros puntos, disminución de los niveles de mora empleando una metodología sistemática y ordenada de gestión de cartera, establecer acuerdos de renovaciones de pólizas con los clientes con un mes de antelación para obtener primas que se adapten a la capacidad de pago, realizar un minucioso estudio de dichas renovaciones para tener argumentos y estrategias que lleven a un cierre efectivo del negocio. De igual manera se recomienda actualizar las bases de datos de los clientes, para generar un acercamiento con éstos y se facilite los procesos de contacto para temas de cartera o renovaciones de pólizas.

BIBLIOGRAFÍA

SURAMERICANA DE SEGUROS, aspectos jurídicos del contrato, Marzo 25 del 2015.

BRAVO REYES Juan Hernando, FERNANDEZ MOLANO Nathaly Andrea, una mirada histórica sobre los seguros y sus inicios en Colombia, mayo 25 del 2015.

REMOLINA ESTRADA, SONARSERVICES, estudios sobre comportamientos y tendencias de los consumidores en la industria de seguros para el mercado de personas, mayo 26 del 2015.

PERIODICO EL TIEMPO, QBE seguros hará parte del crecimiento del valle, Mayo 26 del 2015.

GONZÁLEZ Gersaín, LLANO Mónica, MARTINEZ Katherine, LOZANO Gretty, capacitación SEGUROS SURAMERICANA S.A., Febrero 16 del 2015.

REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN. Universidad de Chile. 2002.
GAJARDO UGAS Sergio. CRM y su verdadero significado. Gestipolis. Septiembre 26. 2002

BARREIRO J. ET. Rentabilice su gestión gracias al CRM Netbiblo: A Coruña 2004.

BARROSO CASTRO, C MARTIN ARMARIO, E marketing relacional: Ed ESIC Madrid 1999.

CHRISTOPHER, PAYNE Y BALLANTYNE. Marketing relacional Ed Diez de Santos 1994.

GRÖONROOS. C From marketing mix to relationship marketing towards a paradigm-shift in marketing management decision, Vol 32 1994

KOTLER P. Y ROBERTO Mercadotecnia social México DF 1992.

GESTIOPOLIS, teoría de las relaciones humanas, www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas

JIMÉNEZ AGUIRRE Iván Alberto, la prueba del contrato de seguro a partir de la expedición de la ley 389 de 1997, Mayo 29 de 2015.

SEGUROS SURAMERICANA S.A, aspectos jurídicos del contrato de seguro, Mayo 29 de 2015.

GONZÁLEZ PÉREZ Y CÍA LTDA, filosofía organizacional, Junio 1 de 2015.

GONZÁLEZ PÉREZ Y CÍA LTDA, portafolio de servicios, Junio 1 de 2015.

ORDOÑEZ Jaime Shirley, capacitación de cartera, Junio 3 de 2015.

REYES PONCE Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1995.

KOONTZ Harold, Una Perspectiva Global, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1994.

KOTLER y ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición.

CARBALLAL, E. Las Estructuras Colaborativas, Editorial “Félix Varela”, La Habana 2011.

KOTLER Philip: Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición.

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A: pág. 303.

Recopilación de acepciones tomadas de varios autores: (Wernerfelt, 1984); (Wang y Ahmed, 2007); (Soltura, 2009)

LOVELOCK, “Mercadotecnia de Servicios”, 3ra. Edición – México, 1997.

ZIETHAML, VALERIE; BITNER Mary Jo. Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill. México, 2004.

BERRY Leonard L., Marketing services: Competing Trough Quality. New York: Free Press.

CARBALLAL E. Las Estructuras Colaborativas, Editorial “Félix Varela”, La Habana 2011.

CARBALLAL E. Material de Clase: Enfoque de Procesos, Elaborado para el I Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial, septiembre 2000.

Colectivo de Autores del Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos, junio de 2002, Capítulo 6: pág. 20.

CHANDLER, citado por la Dra. Katy C. Herrera Lemus, en el texto: "Dossier Gestión de Operaciones", enero 2008.

STONNER J. Administración. Quinta Edición.

MINTZBERG H. La Estructuración de las Organizaciones Editorial Ariel S. A. España.1991.

ROBBINS Stephen P. comportamiento organizacional teoría y práctica, séptima edición.

ANEXOS

ANEXO 1: Plantilla de Excel, herramienta control de envío cuentas de cobro pólizas colectivas, se adjunta archivo en CD.

ANEXO 2: Plantilla de Excel, análisis de las renovaciones, se adjunta archivo en CD.

ANEXO 3: Histórico de cartera, periodo abril-septiembre de 2014, asesor Gersain González.

ANEXO 4: Histórico de cartera, periodo abril-septiembre de 2014, asesor Mónica Llano.